

IMPLEMENTASI MOTIVASI 3.0 DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENGATASI *MOTIVATIONAL PROBLEM* DI RUMAH MAKAN PANGSIT MIE UP 90

Arief Kalisda

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Ariefhalim95@Gmail.com

Abstrak-Sistem pengendalian manajemen dapat membantu badan usaha untuk dapat mengatasi masalah pengendalian yang terjadi di dalam badan usaha. Dalam mengatasi masalah pengendalian dimana masalah pengendalian tersebut merupakan masalah motivasi intrinsik dari karyawan tentunya perlu bagi badan usaha untuk mengimplementasikan motivasi 3.0 kedalam sistem pengendalian manajemen badan usaha. Motivasi 3.0 berfokus pada pengajaran mengenai motivasi intrinsik yang dapat mengatasi masalah motivasi intrinsik yang dapat menurunkan kinerja badan usaha. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti ingin berfokus pada bagaimana implementasi motivasi 3.0 kedalam sistem pengendalian manajemen yang dapat mengatasi masalah pengendalian yang terjadi pada badan usaha. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan tujuan penelitian yaitu *explanatory research*. Manfaat dari penelitian ini adalah *applied research*. Wawancara, observasi dan analisi dokumen dilakukan untuk memperoleh data yang akurat. Hasil penelitian ini adalah penerapan motivasi 3.0 dalam implementasi sistem pengendalian manajemen untuk mengatasi *motivational problem*, sehingga diharapkan hasil dari penelitian ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena sistem pengendalian manajemen yang efektif dalam mengatasi masalah motivasi.

Kata Kunci: motivasi 3.0, sistem pengendalian manajemen.

Abstract-The management controlling system helps business entity to handle the control problem that happen in the business entity. In solving the control problem, where the control problem itself is the problem of intrinsic motivation of their employee. Hence, the business entity need to implement motivation 3.0 through management control system of business entity. Motivation 3.0 focus on learning about intrinsic motivation that solve the intrinsic motivation problem, which can lowered the performance of business entity. Therefore, this research want to focus on how to implement motivation 3.0 into management control system in order to

solve the control system that occur in business entity. The approach that use in this research is qualitative approach with the purpose of research is explanatory research. The benefit of this research is applied research. In order to get the accurate data, we need to do interview, observation, and document analysis. The outcome of this research is the implementation of motivation 3.0 management control system to handle motivational problem, so that the result of this research can improve the performance of the employee because of the effective management control system in solving the motivation problem.

Keywords: *motivation 3.0, management control system*

PENDAHULUAN

Sebuah badan usaha dapat berjalan dengan baik atau tidak bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Hariandja (2002) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus sangat diperhatikan dan dikelola dengan baik oleh badan usaha secara efektif sehingga karyawan dapat bertindak sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh badan usaha.

Menurut Djawahir (SWA,2002) mengemukakan bahwa suatu fenomena bahwa suatu badan usaha atau perusahaan menyaranakan karyawannya hanya untuk bekerja. Dengan kata lain, karyawan hanya dijadikan sebagai sebuah robot. Sehingga sebagian badan usaha atau perusahaan masih menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi dan bukan sebagai aset atau mitra badan usaha. Hal tersebut membuat karyawan menjadi tidak termotivasi untuk bekerja. Menurut Rofai (2006) dalam jurnalnya menyatakan motivasi sebesar 47,5% merupakan variabel yang dominan dibanding kepemimpinan sebesar 38,3% dan kemampuan personal 36,5% dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Setyawan (2005) dalam jurnalnya menyatakan tingkat motivasi kerja karyawan untuk tahun 2002-2004 berdasarkan tingkat absensi yaitu untuk tahun 2002 karyawan dengan motivasi tinggi sebesar 32%, karyawan dengan motivasi sedang sebesar 27%, dan karyawan dengan motivasi rendah sebesar 40%. Untuk tahun 2003 menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi sebesar 30%, karyawan dengan motivasi sedang sebesar 29%, dan karyawan dengan motivasi rendah sebesar 40%. Kemudian untuk tahun 2004 karyawan dengan motivasi tinggi sebesar 28%, karyawan dengan motivasi tinggi sebesar 30%, dan karyawan dengan motivasi rendah sebesar 42%. Sehingga dapat dilihat bahwa tingkat

motivasi kerja karyawan rendah dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi

Demikian pada tanggal 15 Maret 2017 terjadi aksi mogok kerja yang dilakukan oleh ratusan buruh pabrik PT Sinar Central Sandang (PT SCS) di Tangerang, Banten. Para buruh tersebut menggelar aksi mogok kerja dikarenakan perusahaan sudah tidak menjalankan semua kewajibannya kepada karyawan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah disepakati. Namun sejak adanya pergantian manajemen PKB yang telah disepakati tidak dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Dalam PKB berisi tidak ada buruh yang akan dikontrak namun pada kebijakan di manajemen yang baru dari 630 buruh terdapat sekitar 220 buruh yang dikontrak.

Pada kasus diatas, mogok kerja yang dilakukan oleh para buruh sudah tidak selaras dengan motivasi bekerja dan tujuan organisasi, dikarenakan PT SCS hanya menganggap karyawan hanyalah sebuah salah satu faktor produksi sehingga dengan mudahnya perusahaan dapat melanggar perjanjian yang sudah disepakati bersama. Hal tersebut membuat karyawan menjadi hilang kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hilangnya kepercayaan dan loyalitas dari karyawan tentunya akan menimbulkan *motivational problem*, sehingga pencapaian dan tujuan organisasi menjadi terhambat karena adanya aksi mogok kerja yang dilakukan oleh karyawan

Kejujuran dan tanggung jawab dari seorang pemimpin merupakan salah satu bentuk dari sistem pengendalian manajemen dari sebuah badan usaha, dimana *formal* dan *informal control* digunakan sebagai alat untuk memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai yang diinginkan oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan melalui budaya yang diterapkan oleh badan usaha tersebut

Penelitian ini akan menggunakan rumah makan Pangsit Mie Up 90 sebagai objek penelitian dimana penelitian ini ingin melihat dampak implementasi motivasi 3.0 dalam sistem pengendalian manajemen seperti *formal* dan *informal control* yang secara efektif berdampak langsung untuk mengatasi *motivational problem* di rumah makan Pangsit Mie Up 90.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan terbatas pada hasil observasi, wawancara, dan observasi hasil. Penelitian ini merupakan applied research, yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana dampak penerapan sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi *motivational problem* dengan menerapkan motivasi 3.0. Research question yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana

implementasi motivasi 3.0 terhadap sistem pengendalian manajemen dalam upaya mengatasi *motivational problem* di rumah makan Pangsit Mie UP 90?”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivational problem menjadi masalah utama dalam Mie Up 90. Terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan adanya masalah motivasi di Mie Up 90. Hal tersebut antara lain adanya sistem bonus yang dianggap kurang efektif bagi para karyawannya dan adanya informasi dan arahan yang tidak tersampaikan secara jelas kepada para karyawan. Hal tersebut mengakibatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan badan usaha tidak berjalan dengan baik karena karyawan yang tidak mengetahui tujuan badan usaha hanya bekerja seakan-akan seperti *robot* untuk mengejar *target omzet* dan tidak meningkatkan kinerjanya untuk mencapai visi badan usaha.

Mie Up 90 telah memberikan motivasi kepada karyawannya yaitu berupa motivasi 1.0 dimana badan usaha telah memenuhi kebutuhan manusia yang mendasar yaitu kebutuhan fisik untuk bertahan hidup dimana badan usaha telah memberikan beberapa fasilitas yaitu mendapatkan makan pada saat jam makan siang atau malam. Selain itu, Mie Up 90 telah memberikan beberapa tunjangan yaitu antara lain: tunjangan hari raya, tunjangan hamil, dan tunjangan cuti bulanan. Tetapi, walaupun Mie Up 90 telah memotivasi karyawannya dengan menerapkan motivasi 1.0 pada badan usaha namun karena sifat manusia pada dasarnya malas sehingga penerapan motivasi 1.0 tidak berjalan dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sehingga, Mie Up 90 menerapkan motivasi 2.0 pada badan usaha dimana badan usaha memberikan beberapa *reward* berupa bonus, antara lain yaitu: bonus hari raya, bonus hari sibuk, bonus kerajinan, dan bonus bulanan. Selain itu, Mie Up 90 juga memberikan *punishment* terhadap karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib badan usaha dengan memberikan sanksi berupa pemotongan bonus. Karena adanya pemotongan bonus tersebut dan dianggap kurang efektif karena potongan pada bonus yang besar membuat karyawan tidak termotivasi. Maka dari itu, hal ini menunjukkan bahwa motivasi 2.0 juga kurang berjalan dengan baik pada Mie Up 90. Karena walaupun *reward* yang diberikan kepada Mie Up 90 cukup banyak namun *punishment* yang diberikan pada badan usaha kepada karyawan lebih besar dibandingkan dengan *rewardnya* sehingga mengakibatkan setiap individu karyawan Mie Up 90 kurang termotivasi untuk menjadi lebih disiplin dan lebih rajin. Maka dari itu, Mie Up 90 seharusnya menerapkan motivasi 3.0 dimana karyawan perlu dimotivasi tidak hanya dari faktor ekstrinsik melainkan melalui faktor intrinsik. Motivasi 3.0 dapat memberikan dorongan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dan memperoleh hasil yang maksimal.

Analisis dan Rekomendasi Teori Motivasi dalam menyelesaikan Motivational Problem pada Rumah Makan Mie Up 90

Sistem pengendalian manajemen menurut sifatnya terbagi menjadi 2, yaitu *formal* dan *informal*. Pada Mie Up 90, badan usaha menerapkan kedua sifat sistem pengendalian manajemen tersebut. Dimana pada *formal control* badan usaha menerapkan adanya sistem *reward* dan *punishment* dan pada *informal control* badan usaha menerapkan semua metode yang ada baik pada *personnel* dan *cultural control*

Selama ini, pada Mie Up 90 budaya yang telah diterapkan di dalam organisasi tidak dihayati dan dijalankan oleh semua karyawan, hanya beberapa karyawan yang benar-benar menjalankan budaya tersebut tetapi kebanyakan dari mereka tidak menghayati dan menjalankannya karena budaya organisasi yang disampaikan kepada para karyawan tidak sepenuhnya dijalankan oleh *owner* Mie Up 90. Hal tersebut menimbulkan masalah motivasi. Motivasi sangat mempengaruhi kinerja yang akan dihasilkan dari karyawan karena jika karyawan sendiri tidak termotivasi maka dalam melakukan aktivitas operasional badan usaha tentu mereka tidak akan bekerja secara maksimal. Motivasi yang berdasarkan intrinsik lebih baik daripada motivasi ekstrinsik, walaupun pada kenyataannya motivasi ekstrinsik juga baik. Motivasi ekstrinsik berupa uang atau hadiah, uang atau hadiah bukanlah alat utama untuk memotivasi karyawan dalam mendorong performa kinerja dan kreativitas.

Oleh karena itu, dalam mencapai motivasi 3.0, budaya organisasi perlu ditanamkan secara jelas selain itu dengan budaya organisasi yang sudah jelas tentu secara otomatis sistem dan kebijakan yang ada di Mie Up 90 dapat diperbaiki, terutama sistem pemberian *reward* dan *punishment*. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan kreatif. Sehingga motif intrinsik perlu ditanamkan ke dalam budaya organisasi serta ke setiap karyawan. Berikut elemen dasar dari motif intrinsik:

1. Purpose

Purpose merupakan elemen yang mempengaruhi elemen dasar dari motif intrinsik lainnya. Pink (2009) bahwa ketika sebuah organisasi atau badan usaha memiliki purpose atau tujuan diluar *financial rewards*, hal tersebut merupakan motivasi yang sangat kuat.

Pink menegaskan bahwa profit maximizer saja tidak cukup, melainkan harus diseimbangkan dengan *purpose maximizer*. Pink mendefinisikan bahwa purpose merupakan sebuah kekuatan pendorong di belakang tugas yang dilakukan dalam melayani orang lain. Sehingga ketika sebuah organisasi atau

badan usaha telah menanamkan *purpose* kedalam organisasi atau badan usahanya maka karyawan merasa bahwa tugasnya adalah membantu dan meningkatkan kehidupan orang lain sehingga karyawan akan bekerja secara efektif dan efisien. Dengan adanya tujuan yang jelas maka tentu tidak akan terjadi masalah-masalah dalam sistem pengendalian manajemen. Selain itu adanya tujuan yang jelas dalam organisasi atau badan usaha juga menghindari karyawan untuk mementingkan dirinya sendiri melainkan karyawan akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi atau badan usaha.

Pada Mie Up 90, permasalahan utama ialah pada *purpose* yang tidak disampaikan secara menyeluruh kepada karyawan. Karyawan hanya mementingkan bahwa mereka harus mencapai *profit maximizer* dan ketika tercapai mereka akan mendapatkan bonus yang telah dijanjikan. Tetapi, pada kenyataannya hal tersebut tidak berjalan dengan baik pada Mie Up 90. Karena visi dan misi badan usaha yang tidak tersampaikan secara menyeluruh kepada seluruh karyawan maka karyawan sendiri tidak mengerti dari tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga para karyawan hanya bekerja di Mie Up 90 hanya untuk mengejar gaji dan bonus saja. Oleh karena itu menurut Pink (2009) karyawan perlu untuk dilibatkan dalam pencapaian tujuan badan usaha. Sehingga hal yang perlu dilakukan pertama ialah adanya visi dan misi yang tersampaikan kepada seluruh karyawan agar mereka merasa terlibat dalam mencapai tujuan badan usaha sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja untuk membantu orang lain. Misalnya, ketika mereka bekerja hanya untuk mengejar target *omzet*, para karyawan akan bekerja hanya sesuai dengan standard bahkan di bahwa standard seperti masakan menjadi kurang lezat dan pelayanan pramusaji kurang memuaskan. Tetapi, ketika karyawan bekerja dengan mengetahui tujuan organisasi serta visi dan misinya maka mereka akan bekerja dengan senang hati membantu orang lain untuk dapat menikmati hidangan masakan yang lezat serta kualitas pelayanan pramusaji yang memuaskan serta ramah. Sehingga Mie Up 90 menjadi rumah makan pilihan bagi pelanggan.

Di sisi lain, *owner* Mie Up 90 sudah menyampaikan nilai-nilai budaya keseluruhan karyawan. Tetapi tidak cukup hanya dengan menyampaikan nilai-nilai budaya tersebut. *Owner* juga perlu untuk melaksanakan nilai-nilai budaya agar bisa menjadi panutan bagi karyawannya. Pada Mie Up 90, *owner* masih belum menjalankan nilai-nilai budaya dengan sepenuhnya sehingga karyawan sendiri tidak bisa menjalankan nilai-nilai budaya tersebut karena tidak ada yang menjadi panutan bagi mereka. Menurut para karyawan *owner* masih belum terbuka dan jujur pada sistem bonus yang dilaksakannya sehingga kepercayaan karyawan kepada *owner*nya menjadi berkurang dan mereka kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menurut Pink (2009) dalam mendesain motivasi

intrinsik seorang pemimpin perlu untuk terbuka dalam menjalankan sistemnya. Sehingga agar karyawan mau menjadikan *owner* sebagai panutan mereka sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan kedalam badan usaha hal yang perlu untuk dilakukan oleh *owner* ialah menjalankan nilai-nilai budaya badan usaha dengan sepenuhnya.

2. *Mastery*

Mastery merupakan sebuah penguasaan, menurut Pink (2009) *mastery* memiliki pengertian untuk menjadi lebih baik dan lebih baik lagi untuk sesuatu yang kita anggap penting. Untuk mengejar sebuah *mastery* yang diperlukan adalah sebuah komitmen untuk menjadi lebih baik atau dengan kata lain memiliki komitmen untuk meningkatkan keterampilan atau kinerja tertentu. Pencapaian *mastery* selalu dimulai dengan *flow* atau arus, dimana arus tersebut harus dibuat oleh badan usaha senyaman mungkin bagi karyawan agar mencapai tujuan badan usaha.

Flow atau arus yang dibuat oleh badan usaha ialah badan usaha harus dapat memberikan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya. Tidak boleh terlalu mudah maupun terlalu sulit. Jika terlalu sulit maka susah untuk seorang karyawan untuk mengembangkan kemampuannya secara kreatif. Dan jika terlalu mudah, karyawan cenderung bosan sehingga karyawan akan menganggap pekerjaan yang diberikan merupakan sebuah rutinitas.

Pada Mie up 90, training yang dilakukan secara *informal* dan hanya dilakukan pada saat awal masuk. Karena pelatihan dilakukan di awal dan secara *informal* para karyawan sudah merasa puas dengan kemampuan mereka dan bekerja menjadi kurang termotivasi. Oleh sebab itu perlu adanya pelatihan secara *formal* dan dilakukan secara rutin agar para karyawan dapat termotivasi untuk mengembangkan kemampuannya dan di sisi lain *owner* juga dapat mengetahui kompetensi di setiap karyawan melihat dari pelatihan yang diberikan. Oleh karena itu, peran *owner* sangat dibutuhkan untuk mendorong karyawannya dalam mengembangkan kompetensi di dalam diri mereka.

3. *Autonomy*

Menurut Pink (2009) *autonomy* sangat diperlukan agar para karyawan dapat memberikan performa mereka dalam mengerjakan tugas dengan cara mereka sendiri sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Tetapi, pada kenyataannya lingkungan kerja dan manajemen membatasi kebebasan bagi karyawan untuk bekerja dan hal tersebut berpengaruh negatif terhadap performa mereka.

Pada Mie Up 90, badan usaha melakukan penempatan karyawan ke posisi yang kosong dan *owner* tidak melihat kompetensi dari calon karyawan yang melamar tersebut. Ketika Mie Up 90 telah mendapatkan karyawan maka *owner*

akan menempatkan karyawan tersebut langsung pada posisi yang kosong. Hal ini menjadi tidak sesuai dengan keinginan dan kompetensi dari karyawan baru tersebut. Sehingga karyawan tersebut kurang termotivasi untuk bekerja di Mie Up 90 karena merasa pekerjaan tidak sesuai dengan keinginan dan kompetensinya. Oleh karena itu, menurut Pink (2009) badan usaha perlu untuk memberikan kebebasan bagi karyawan apakah karyawan tersebut ingin tetap mengambil pekerjaan tersebut dibawah lingkungan motivasi 3.0. Sehingga Mie Up 90 dapat merekrut karyawan sesuai dengan kompetensi dan keinginan mereka untuk bekerja di Mie Up 90 jika mereka merasa tidak cocok bekerja di Mie Up 90 maka mereka dapat memilih untuk keluar.

Analisis penerapan motivasi intrinsik menurut Daniel. Pink ke dalam cultural control Mie Up 90:

Tone at the top

Permasalahan utama yang ada pada Mie Up 90 dikarenakan *tone at the top* pada badan usaha masih belum berjalan dengan baik, sehingga para karyawan tidak menjadikan *ownernya* sebagai panutan dikarenakan mereka masih menganggap bahwa *owner* belum terbuka dan jujur terhadap karyawan. Oleh karena itu, perlu untuk memperbaiki *tone at the top* yang ada pada di Mie Up 90. Menurut Pink (2009) ketika sebuah badan usaha ingin berpindah dari *type X* menjadi *type I* maka perlu adanya penyesuaian antar 2 *owner* tersebut. Menurut pemimpin *type I* mereka cenderung untuk melepaskan *control* terhadap karyawannya seperti melibatkan karyawannya dalam mencapai tujuan badan usaha dan menggunakan *noncontrolling language*. Ketika melibatkan karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi, *owner* perlu untuk berkomitmen untuk lebih terbuka dan jujur kepada karyawannya.

Codes of Conduct

Karena sikap *owner* yang masih belum terbuka terhadap karyawannya sehingga visi dan misi Mie Up 90 yang sudah ada tidak pernah disampaikan kepada para karyawannya. Hal tersebut membuat karyawan hanya terpaku oleh *profit maximization*. Sehingga untuk memperbaiki *codes of conduct* yang ada di Mie Up 90, *profit maximizer* saja tidak cukup maka perlu diseimbangkan oleh adanya *purpose*. Dengan adanya tujuan yang jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota badan usaha maka secara tidak langsung badan usaha melibatkan seluruh anggota untuk mencapai tujuan dari badan usaha. Tentunya ketika karyawan merasa terlibat dalam pencapaian tujuan badan usaha maka secara tidak sadar mereka termotivasi untuk mencapai hal tersebut.

Physical and Social Arrangement

Masalah motivasi pada Mie Up 90 memiliki dampak pada aspek sosial badan usaha. Walaupun *owner* sudah memberikan arahan untuk tetap ramah dan bersikap sopan baik kepada pelanggan maupun sesama karyawan, namun tidak semua karyawan menjalankan arahan tersebut karena mereka tidak menjadikan *owner* sebagai panutan seutuhnya di tempat kerja. Sehingga dari *owner* sendiri perlu adanya perubahan setelah memperbaiki *tone at the top* dan *codes of conduct* selanjutnya *owner* perlu untuk mengubah tata bahasa di badan usaha. Menurut Pink (2009) perlu diterapkannya bahasa yang tidak mengatur atau *noncontrolling language* karena untuk *owner type I* perlu untuk melepas adanya *control* terhadap karyawannya. Walaupun hal-hal tersebut merupakan hal kecil dan sepele tetapi jika suatu badan usaha telah menerapkan hal tersebut dan telah mengakar pada badan usaha maka adanya perubahan dari kata-kata tersebut dapat membantu mendorong adanya lingkungan karyawan yang berkomitmen bukan lingkungan karyawan yang patuh untuk menjadi lebih baik, karena karyawan merasa dihargai oleh *owner*.

Group Based Reward

Pemberian penghargaan pada Mie Up 90 juga perlu diperbaiki dikarenakan pemberian *reward* berdasarkan *group* dirasa oleh karyawan kurang adil dikarenakan karyawan tidak mengetahui target *omzet* yang harus dicapai dan apakah target *omzet* tersebut benar-benar tercapai pada hari tersebut. Oleh sebab itu, motivasi karyawan untuk bekerja secara tim menjadi kurang karena mereka beranggapan bahwa *owner* mereka tidak *supportif*. Pink (2009) mengemukakan untuk mendesain untuk faktor intrinsik, salah satunya yaitu menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman dalam berpartisipasi dan tentunya hal ini perlu didukung oleh sikap *owner* yang terbuka. Keterbukaan antara karyawan dengan *owner* sehingga karyawan dapat lebih percaya kepada *owner* dan lebih termotivasi untuk berpikir kreatif bagaimana untuk dapat meningkatkan target *omzet* harian.

Intraorganizational transfer

Masalah motivasi pada Mie Up 90 tidak terlalu berpengaruh terhadap pelaksanaan rotasi karyawan karena pelaksanaan rotasi karyawan atau *intraorganizational transfer* yang ada pada Mie Up 90 tidak terlalu sering terjadi. Namun, dengan adanya rotasi karyawan, karyawan dapat saling memahami pekerjaan satu sama lain. Rotasi karyawan yang dilakukan oleh Mie Up 90

bertujuan agar karyawan menemukan kecocokan atas pekerjaannya sehingga ketika karyawan yang dipindahkan merasa cocok dengan pekerjaannya yang sekarang badan usaha mengharapkan adanya perkembangan dalam dirinya untuk lebih baik dalam bekerja. Selain itu, adanya *transfer knowledge* juga diperlukan untuk generasi berikutnya agar badan usaha dapat terus berjalan untuk mencapai visinya. Karena itu, diperlukan rotasi karyawan secara rutin misalnya 1 tahun sekali.

Analisis penerapan motivasi intrinsik menurut Daniel. Pink ke dalam personnel control Mie Up 90:

Selection and placement

Sistem perekrutan yang diterapkan oleh Mie Up 90 berdasarkan dari kenalan karyawannya dan tidak memiliki standard atau kriteria tertentu. Sehingga menurut Pink (2009) mengemukakan bahwa ketika melakukan rekrut karyawan sebaiknya dilakukan masa percobaan untuk melihat apakah orang tersebut cocok bekerja di lingkungan yang menerapkan motivasi 3.0 dan ketika orang tersebut tidak cocok maka badan usaha memberikan kebebasan bagi orang tersebut untuk melanjutkan atau tidak. Jika tidak maka badan usaha akan memberikan “*if-then*” reward hal ini bukan untuk memotivasi mereka yang tidak ingin bekerja, melainkan menyortir mereka yang tidak cocok dengan motivasi 3.0. Oleh sebab itu, sebaiknya dalam melakukan rekrut Mie Up 90 sebaiknya memberikan masa percobaan bagi karyawan baru dan melihat apakah mereka memiliki potensi dan kemampuan sesuai standard badan usaha.

Training

Pelatihan sangatlah penting untuk meningkatkan potensi individu. Melalui pelatihan, karyawan menjadi memiliki pemahaman atas penugasan yang akan dilakukannya. Pelatihan baik dilakukan secara *formal*. Pada karyawan yang baru masuk sebaiknya dilatih secara intensif selama kurang lebih 2 minggu pertama. Hal ini bertujuan agar tidak terjadi kesalahan secara langsung yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan. Ketika individu telah dilatih secara intensif, pelatihan selanjutnya dilakukan selama sebulan sekali jika karyawan tersebut masih tetap bekerja di Mie Up 90. Owner sebaiknya memberikan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya. Tidak boleh terlalu mudah maupun terlalu susah. Oleh karena itu, menurut Pink (2009) *Owner* harus benar-benar mengenali karakteristik masing-masing anggotanya dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk melakukan tugas dengan kompetensi mereka. Dalam training *owner* perlu untuk menanamkan pada karyawan untuk mau

menerima kritik dan saran dari orang lebih ahli atau *senior*. Pelatihan merupakan sarana bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensinya dan evaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

Job Design

Seluruh karyawan harus memiliki kemampuan yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang sudah ditugaskan oleh atasan. SOP sebaiknya dibuat dan diberikan kepada semua divisi sehingga mereka mengetahui secara *detail* mengenai tugas yang harus dilakukan dan dapat bekerja sesuai dengan tujuan badan usaha dan menghindari ketidakdisiplinan dan ketidakprofesionalan karyawan dalam bekerja.

Analisis penerapan motivasi intrinsik menurut Daniel. Pink ke dalam action control dan result control Mie Up 90:

Action Accountability (Action Control)

Punishment yang dimiliki oleh Mie Up 90 ialah adanya pemotongan bonus secara langsung ketika karyawan melanggar kebijakan yang ditetapkan oleh badan usaha. Hal tersebut dapat dipandang baik untuk menerapkan batas-batas perilaku dari karyawan di Mie Up 90 dan membuat mereka lebih patuh terhadap *owner* tetapi pada kenyataannya hal tersebut tidak berjalan dengan baik. Sehingga *Action Accountability* pada Mie Up 90 perlu untuk lebih diperbaiki agar *punishment* dapat bekerja lebih efektif. Menurut (Pink, 2009) perilaku manusia akan motivasi terbagi menjadi 2 yaitu *Type X* dan *Type I*. *Type X* lebih termotivasi ketika *owner* memberikan *reward* atas apa yang telah dikerjakannya, sedangkan *Type I* lebih termotivasi atas pencapaian diri dari aktivitas yang dilakukannya atau dapat disebut motivasi intrinsik. *Type I* dan *Type X* merupakan *Type* yang sama-sama membutuhkan uang tetapi bagi *Type I* ketika uang yang didapat setara dengan level yang dikerjakannya maka uang bukanlah hal yang terpenting melainkan pencapaian diri dari sebuah aktivitas. Hal yang perlu dilakukan oleh Mie Up 90 adalah tidak memberikan bonus kedisiplinan lagi bagi para karyawannya, melainkan bonus tersebut diakumulasikan ke dalam gaji masing-masing karyawan. Hal tersebut akan lebih baik karena mereka akan merasa bahwa upah yang didapat dari badan usaha lebih besar dan mereka tidak perlu takut lagi adanya pemotongan bonus. Namun, pada dasarnya sifat manusia yang malas maka walaupun upah telah bertambah tetapi tidak ada bonus ketika datang tepat waktu atau datang setiap hari selama 1 bulan maka ada kecenderungan bagi karyawan Mie Up 90 untuk kembali menjadi tidak disiplin sehingga *owner* perlu untuk mengingatkan kepada karyawan untuk selalu disiplin dan memungkinkan adanya kebijakan baru.

Providing Reward and Punishment (Result Control)

Pemberian *Reward* dan *Punishment* merupakan elemen penting dalam sistem *result control*. Dimana pada Mie Up 90, reward yang diberikan berdasarkan target *omzet* yang sudah ditetapkan oleh *owner* dan *reward* yang diberikan berupa *financial reward* atau uang sejumlah Rp5.000,- per harinya ketika badan usaha telah mencapai target *omzet* yang telah ditetapkan. Tetapi, menurut Pink 2009 mengemukakan bahwa *financial reward* hanya memiliki jangka waktu yang pendek dan memiliki efek yang akan mengurangi motivasi karyawan dalam jangka panjang untuk mengerjakan sebuah aktifitas. Sehingga Pink menyarankan bagi badan usaha untuk menggunakan *intrinsic reward* sebagai motivator karyawannya dan tidak menggunakan *external-control system* (motivation 2.0). Oleh karena itu, alangkah baiknya bahwa Mie Up 90 tidak hanya terpaku pada *financial reward* dalam memberikan reward kepada karyawannya yang telah mencapai target *omzet*, melainkan Mie Up 90 dapat memberikan *reward* berupa faktor intrinsik seperti adanya kepuasan atas pencapaian dari pekerjaannya. Contoh dari penghargaan ini ialah adanya *best employee of the month*. Hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, maksimal, dan lebih kreatif untuk mencapai tujuan badan usaha sehingga karyawan Mie Up 90 bekerja tidak hanya berpaku pada *profit maximization* saja yang akan menghabiskan banyak biaya untuk membentarkan reward kepada karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat digunakan oleh rumah makan Pangsit Mie UP 90 dalam memperbaiki sistem pengendalian manajemen dengan menerapkan motivasi 3.0. berikut rekomendasi bagi Mie Up 90, antara lain:

1. Selection and placement

Perekrutan yang dilakukan harus berdasarkan pada standard pekerjaan tertentu dan tidak mencari karyawan berdasarkan kenalan maupun keluarga karyawan Mie Up 90. Selain itu, penempatan dalam bekerja juga perlu diperhatikan dan tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Saat melakukan rekrut karyawan sebaiknya dilakukan amsa percobaan untuk melihat apakah orang tersebut cocok bekerja di lingkungan yang menerapkan motivasi 3.0 dan ketika orang tersebut tidak cocok maka badan usaha memberikan kebebasan bagi orang tersebut untuk melanjutkan atau tidak untuk bekerja di Mie Up 90. Di sisi lain, dengan adanya masa percobaan owner juga dapat melihat apakah karyawan

abru tersebut memiliki kompetensi dan kemampuan sesuai dengan standard badan usaha.

2. *Training*

Ketika karyawan baru telah diterima maka sebaiknya perlu dilakukan pelatihan secara intensif selama kurang lebih 2 minggu pertama. Di sisi lain, *owner* sebainya juga memberikan pekerjaan kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga *owner* harus benar-benar mengenali karakteristik masing-masing anggotanya.

3. *Codes of conduct*

Profit maximizer saja tidak cukup sehingga badan usaha perlu mengimbangi dengan sebuah *purpose*. Dengan adanya tujuan yang jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota Mie Up 90 maka secara tidak langsung badan usaha melibatkan seluruh anggota untuk mencapai tujuan dari badan usaha. Sehingga para karyawan dapat berusaha untuk mencapai tujuan badan usaha dengan menggapai visi dan misi badan usaha.

4. *Group based reward*

Karena para karyawan menganggap bahwa *owner* kurnag supportif dalam memberikan reward berdasarkan kelompok, karena mereka tidak mengetahui apakah mereka benar-benar telah mencapai target *omzet* harian yang telah ditentukan atau tidak bahkan mereka tidak mengetahui *omzet* yang didapat pada hari tersebut. Sehingga kepercayaan karyawan terhadap *owner* menjadi berkurang oleh sebab itu, perlu perlu untuk mendesain lingkungan untuk faktor intrinsik, salah satunya dengan menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman dalam berpartisipasi dan tentunya hal ini perlu didukung oleh sikap *owner* yang terbuka.

5. *Physical and social arrangement*

Owner perlu mengubah tata bahasa di badan usaha agar para karyawan juga dapat menjadikan *owner* sebagai panutan mereka agar mereka dapat berikap sopan dan ramah terhadap pelanggan dan sesama karyawan. pertama *owner* perlu untuk menerapkan bahasa yang tidak mengatur atau *noncontrolling language*. Dengan *owner* menerapkan *noncontrolling language* diharapkan antar sesama karyawan juga dapat menggunakan bahasa yang tidak mengatur sehingga mereka terbiasa untuk bersikap sopan kepada sesama karyawan sekaligus terhadap pelanggan.

6. *Tone at the top*

Permasalahan utama yang terjadi pada Mie Up 90 yaitu pada *tone at the top*. Untuk memperbaiki hal tersebut Mie Up 90 perlu untuk berpindah dari badan usaha yang *bertype X* menjadi *type I* dengan melepaskan control terhadap karyawannya seperti melibatkan karyawannya dalam mencapai tujuan badan usaha dan menggunakan *noncontrolling language*. Selain itu, dalam

menanamkan nilai kekeluargaan owner masih belum menerapkan dan menjalankan dengan sungguh-sungguh sehingga karyawan Mie Up 90 sendiri sebagai panutan mereka. sehingga owner haruslah mencerminkan perilaku yang menunjukkan bahwa Mie Up 90 merupakan sebuah keluarga, sehingga karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja di Mie Up 90 dan memiliki motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

7. *Action Accountability*

Punishment yang diterapkan oleh Mie Up 90 masih kurang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. sehingga perlu adanya perbaikan pada action accountability yang ada di Mie Up 90. Oleh karena itu, Mie Up 90 perlu untuk menghapus sistem bonus yang dinilai kurang efektif dan diakumulasikan ke gaji masing-masing karyawan karena walaupun Mie Up 90 menerapkan motivasi 3.0 tetap saja karyawan juga memerlukan gaji yang mencukupi kebutuhan mereka. Karyawan yang menerima gaji yang sesuai dengan level yang dikerjakannya maka mereka akan merasa dihargai dan lebih giat untuk meningkatkan kinerja mereka dibandingkan dengan mengumpalkan mereka dengan bonus untuk meningkatkan motivasi mereka.

8. *Providing Reward and Punishment*

Sistem pemberian *reward* yang diterapkan oleh Mie Up 90 masih terpacu pada pemberian *reward* berupa *financial reward* dan hal tersebut dinilai kurang efektif dan sudah tidak dapat berjalan dengan baik di Mie Up 90 sehingga perlu adanya perbaikan. Perbaikan yang dilakukan menurut Pink (2009) adalah dengan mengganti *reward* yang berdasarkan *extrinsic* menjadi *reward* yang berdasarkan *intrinsic*. Dengan adanya *reward* yang berdasarkan *intrinsic* maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan tidak berorientasi pada uang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., John D. Dearden, and Vijay Govindarajan, *Management Control System*, Richard D. Irwin, Inc., Seventh Edition, Illinois, 1992.
- Anthony, Roberth N., and Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System, 12th ed.* New york: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Djawahiru, K.M. (2002, 10-23 Oktober). Tantangan (Makin) Sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan. SWA, 21, 36-38.
- Gibson, James L. Et al. (1997). *Organisasi; Perilaku struktur dan Proses*. Alih Bahasa: Ir. Hunuk Adiami, M.M. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Greenberg, J. & Baron, R.A (2000). *Behavior in Organization. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hariandja, M.T.E, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Langevin, P. And Mendoza, C. (2013). “*How can management control system fairness reduce managers’ unethical behaviours?*”. *European management journal* 31, 209-222.
- Liputan6. 2017. Ratusan Buruh Pabrik Benang di Serpong Mogok Kerja. <http://news.liputan6.com/read/2887315/ratusan-buruh-pabrik-benang-di-serpong-mogok-kerja?source=Search&medium=InstantSearch> (diakses 15 Maret 2017).
- Merchant, K.A., and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 2nd edition*. London, Uk: Prentice Hall.
- Neil, James M. 1990, **Incentives-Another Management Tool**. American Association of Cost Engineers, pp. 1.1-1.7
- Pink, Daniel.H. 2009. *Drive: The Suprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Group Inc: New York.
- Robbins, S.P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Setyawan, Donny. 2005. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi. Semarang. Universitas Dipenogoro.
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I. & Uddin, S. (2008). *Management control in family-owned businesses: a case study of an Indonesian family-owned university*. *Accounting Forum*, 32(2).